

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Aktualność i znaczenie problematyki badań	7
Problemy oraz cele badawcze	10
Założenia badawcze	12
Zakres prowadzonych badań	14
Metoda badań	16
Struktura treści	18
Podziękowania	19
 1. Zarys koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji procesowej	20
1.1. Źródła reorientacji procesowej organizacji	20
1.2. Funkcjonalne i procesowe koncepcje struktury organizacyjnej	27
1.3. Konstruowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji procesowej	32
1.3.1. Wyznaczanie celów zarządzania zasobami ludzkimi	32
1.3.2. Kształtowanie warunków organizacyjnych	38
1.3.3. Kształtowanie warunków personalnych	39
1.3.4. Realizacja strategii zsl w procesach	41
1.3.5. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji procesowej	42
 2. Organizacyjne i personalne uwarunkowania realizacji celów biznesowych	43
2.1. Model organizacji procesowej	43
2.1.1. Przesłanki kształtowania modelu organizacyjnego	43
2.1.2. Procesy i role jako podstawowe elementy modelu organizacji procesowej	48
Studium przypadku: Kształtowanie ról w Ericsson Sp. z o.o.	60
2.2. Model kompetencji	64
2.2.1. Podejście systemowe do kształtowania kompetencji	64
2.2.2. Modelowanie kompetencji w organizacji zorientowanej procesowo	68
2.2.3. Proces oceny kompetencji	73
Studium przypadku: Rola wartości i kompetencji w rozwijaniu pracowników CEDC International	73
2.3. Model wynagradzania	77
2.3.1. Rola mierników procesów w ocenie wyników pracy	77
Studium przypadku: Model wynagradzania pracowników oraz jego następstwa procesowe w Grupie Azoty S.A.	80

2.3.2. Powiązanie wyników pracy i oceny kompetencji w wynagradzaniu	86
Studium przypadku: Performance Management w firmie T-Mobile Polska	87
2.3.3. Kształtowanie wynagrodzenia podstawowego	94
3. Zarządzanie procesami personalnymi	99
3.1. Modele i standardy procesów personalnych	99
Studium przypadku: Siły napędowe i zasady zarządzania w procesie rozwijania pracowników w Banku BGŻ BNP Paribas S.A.	109
Studium przypadku: Standaryzacja procesu rozwoju pracowników w PHZ „Baltona” S.A.	114
3.2. Hierarchia i architektura procesów	118
Studium przypadku: Modelowanie procesów personalnych w Newag S.A.	121
Studium przypadku: Proces zarządzania zasobami ludzkimi w Grupie Azoty S.A.	134
3.3. Projektowanie i dokumentowanie procesów	143
Studium przypadku: Dokumentowanie procesu rekrutacji pracowników w Poczcie Polskiej S.A.	150
3.4. Ocena dojrzałości procesów	171
4. Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji procesowej	179
4.1. Poziomy i kierunki doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	179
4.2. Uczestnictwo i odpowiedzialność w procesach personalnych	183
4.3. Kształtowanie kultury organizacji procesowej	190
Zakończenie	197
Bibliografia	200
Spis tabel	205
Spis rysunków	206